



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
Main Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2012

---

## Unabhängigkeit in der Evaluation

Widmer, Thomas

**Abstract:** Die Frage nach der Unabhängigkeit der Evaluation bildet einen zentralen Diskussionspunkt in Evaluationsliteratur und Evaluationspraxis. Je nach Ausrichtung einer Evaluation stellt die Unabhängigkeit als multiples und graduelles Phänomen einen mehr oder weniger zentralen Gesichtspunkt dar. Der vorliegende Beitrag zeigt gestützt auf definitorische Überlegungen und auf der Basis von Literatur und Grundlagen in verwandten Feldern die Relevanz der Unabhängigkeit für eine ausgewogene und glaubwürdige Evaluation auf und verweist auf Massnahmen, die geeignet sind, gegebenenfalls zu einer Stärkung der Unabhängigkeit in der Evaluation beizutragen.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich  
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-65019>  
Journal Article

Originally published at:  
Widmer, Thomas (2012). Unabhängigkeit in der Evaluation. *LeGes: Gesetzgebung Evaluation*, 23(2):129-147.

# Unabhängigkeit in der Evaluation

**Thomas Widmer** | *Die Frage nach der Unabhängigkeit der Evaluation bildet einen zentralen Diskussionspunkt in Evaluationsliteratur und Evaluationspraxis. Je nach Ausrichtung einer Evaluation stellt die Unabhängigkeit als multiples und graduelles Phänomen einen mehr oder weniger zentralen Gesichtspunkt dar. Der vorliegende Beitrag zeigt gestützt auf definitorische Überlegungen und auf der Basis von Literatur und Grundlagen in verwandten Feldern die Relevanz der Unabhängigkeit für eine ausgewogene und glaubwürdige Evaluation auf und verweist auf Massnahmen, die geeignet sind, gegebenenfalls zu einer Stärkung der Unabhängigkeit in der Evaluation beizutragen.*

## Inhaltsübersicht

- 1 Einleitung
- 2 Zur Definition von Unabhängigkeit
- 3 Unabhängigkeit in der Evaluation als Problematik
- 4 Relevanz der Unabhängigkeit in der Evaluation
- 5 Konstellationen der Abhängigkeit
- 6 Vorkehrungen bei vergleichbaren Problemstellungen beim Bund
- 7 Massnahmen zur Stärkung einer unabhängigen Evaluation
  - 7.1 Prüfung der Unabhängigkeitsrelevanz
  - 7.2 Auswahl der Evaluierenden
  - 7.3 Verfahrensregeln

Anhang: Liste der konsultierten Rechtstexte und anderer Quellen

## 1 Einleitung

Die Frage der Unabhängigkeit ist ein in der Evaluationsliteratur oft analysiertes und in der Evaluationspraxis häufig diskutiertes Thema (Stockmann et al. 2011). Besonders Letzteres weist darauf hin, dass die Unabhängigkeit auch ein praxisrelevantes Thema darstellt. Dies gilt auch für die zahlreichen mit Evaluationsfragen betrauten Stellen bei Bund, Kantonen und Gemeinden sowie die mit der Durchführung von Evaluationen befassten Personen im privatwirtschaftlichen und öffentlichen Kontext. Vorliegender Beitrag verfolgt das Ziel, die in der Fachliteratur enthaltenen Überlegungen aufzuarbeiten, zu systematisieren und im Hinblick auf die Evaluationspraxis zu konkretisieren.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Das nachfolgende zweite Kapitel befasst sich mit dem Begriff der Unabhängigkeit im Allgemeinen. Das anschliessende dritte Kapitel fokussiert auf die Frage nach der Unabhängigkeit im Zusammenhang mit der Evaluation. Das vierte Kapitel setzt sich mit der Frage nach dem Stellenwert der Unabhängigkeit in der Evaluation auseinander, und das fünfte Kapitel systematisiert verschiedene Konstellationen der Abhängigkeit bei Evaluationen. Im sechsten Kapitel werden Vorkehrungen präsentiert, die in ver-

gleichbaren Problemstellungen beim Bund zur Wahrung der Unabhängigkeit dienen (sollen). Diese Grundlagen bilden die Basis für elf empfohlene Massnahmen zur Stärkung einer unabhängigen Evaluation, die im abschliessenden siebten Kapitel dargelegt werden.

## **2 Zur Definition von Unabhängigkeit**

Unabhängigkeit als Begriff steht für die Negation einer Abhängigkeit, also für das Fehlen oder Ausbleiben einer Abhängigkeit. Dabei ist einerseits zu klären, wer an dieser Abhängigkeitsbeziehung beteiligt ist. Neben dem abhängigen Akteur wäre dies jene Instanz, welche den abhängigen Akteur, je nach Grad der Abhängigkeit, beeinflusst oder bestimmt. Dieser Akteur – im Nachfolgenden als Prinzipal bezeichnet – besitzt die Möglichkeit, den abhängigen Akteur – nachfolgend Agent – in seinen Haltungen und Handlungen in einer Weise zu prägen, dass der Agent sich nicht mehr aufgrund eigener Überlegungen und Einschätzungen frei entfalten kann. Abhängigkeitsverhältnisse zeichnen sich somit dadurch aus, dass es zu einer Einschränkung der Entfaltungsmöglichkeiten des Agenten kommt. Dem Agenten wird es damit erschwert oder verunmöglicht, gemäss seiner eigenen Einschätzungen und gestützt auf seine eigene fachliche Expertise den (theoretisch) bestehenden Handlungsspielraum zu nutzen. Im Umkehrschluss können wir deswegen festhalten, dass sich der Zustand der Unabhängigkeit dadurch charakterisieren lässt, dass ein Akteur ohne Interferenzen von Dritten frei agieren kann, oder anders formuliert, eine Unterscheidung in Prinzipal und Agent hinfällig wird.

Die vor allem ökonomische Literatur zum sogenannten Prinzipal-Agent-Problem hat aber auch zu Recht darauf verwiesen, dass in derartigen Konstellationen Informationsasymmetrien zugunsten der Agenten auftreten können, die es dem Prinzipal erschweren, seine Intentionen zu realisieren respektive durch den Agenten realisieren zu lassen, weil ihm die dafür notwendigen Informationen durch den Agenten vorenthalten werden (Williamson 1975; 1998; Grossman/Hart 1983; Pratt/Zeckhauser 1991).

Offensichtlich zeichnet sich jede soziale Interaktion auch dadurch aus, dass es zu einem Austausch kommt, der unausweichlich mit einer gegenseitigen Beeinflussung einhergeht. Damit wird klar, dass die Unterscheidung in Abhängigkeit und Unabhängigkeit nicht als dichotome, binäre Dimension verstanden werden sollte, sondern dass sie eine graduelle Unterscheidung darstellt. Dies wiederum verdeutlicht, dass eine eindeutige Unterscheidung problembehaftet ist und die Frage nicht lauten sollte, ob eine Abhängigkeit vorliegt, sondern wie stark sie im konkreten Fall ausfällt. Weiter ergibt sich daraus, dass wohl zumeist nicht von einem unidirektionalen Abhängigkeitsverhältnis auszugehen ist (De-

pendenz), sondern viel mehr von einer wechselseitigen, bidirektionalen Abhängigkeit (Interdependenz) zu sprechen ist.

Schliesslich ist darauf hinzuweisen, dass in der Regel eine rein dyadische Betrachtungsweise (also eine Betrachtung einer bilateralen Beziehung zwischen lediglich zwei Akteuren) zu kurz greift, da diese Dyade in der Regel nicht isoliert von Dritten, sondern in einen grösseren sozialen Kontext eingebettet ist, aus dem sich wiederum Interaktionen und damit Interdependenzen ergeben.

### 3 Unabhängigkeit in der Evaluation als Problematik

Welche Rolle kommt nun der Unabhängigkeit im Feld der Evaluation zu? Hier lohnt sich ein Blick in die einschlägige Literatur. Bevor ich mich der internationalen Literatur zuwende, werde ich die schweizerischen Grundlagen diskutieren.

In den Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL-Standards; Widmer et al. 2000; vgl. zum aktuellen Stand Widmer 2011) wird in zweierlei Hinsicht explizit auf die Unabhängigkeit Bezug genommen. Einerseits im Kontext der «Glaubwürdigkeit», andererseits im Zusammenhang mit der «Unparteiischen Berichterstattung». Nachstehend werden die beiden Passagen dargestellt:

#### «N3 Glaubwürdigkeit

*Wer Evaluationen durchführt, ist sowohl vertrauenswürdig als auch kompetent, damit bei den Evaluationsergebnissen ein Höchstmass an Glaubwürdigkeit und Akzeptanz erreicht wird.*

*Die Vertrauenswürdigkeit der Evaluatoreninnen und Evaluatoren beeinflusst entscheidend die Durchführbarkeit und Wirksamkeit der Evaluation. Um von den verschiedenen betroffenen Gruppen als vertrauenswürdig beurteilt zu werden, sind vor allem folgende Eigenschaften bedeutsam: Integrität, **Unabhängigkeit** sowie soziale und kommunikative Kompetenzen.» (Widmer et al. 2000, 4-5; Hervorhebung durch Autor)*

#### «G9 Unparteiische Berichterstattung

*Die Berichterstattung wird gegenüber Verzerrungen durch persönliche Gefühle und Vorlieben irgendeiner Evaluationspartei geschützt, so dass Evaluationsberichte die Ergebnisse fair wiedergeben.*

*Das Umfeld einer Evaluation ist durch vielfältige Perspektiven geprägt. Die Beteiligten und Betroffenen ('stakeholders') einer Evaluation verfügen oft über divergierende Ansichten hinsichtlich des Evaluationsgegenstandes. Für eine Evaluation besteht nun die Gefahr, dass sie sich von einer bestimmten Gruppe vereinnahmen oder instrumentalisieren*

lässt. Eine Evaluation sollte darauf verzichten, lediglich eine spezifische Sichtweise zu übernehmen. Vielmehr sollte sie an einer fairen Vertretung aller relevanten Interessen interessiert sein. Deshalb ist dafür zu sorgen, dass **die Evaluation eine möglichst unabhängige Position** einnimmt. So ist ein zu enges Verhältnis zu Auftraggeberinnen oder Auftraggebern, aber auch beispielsweise zu den für den Evaluationsgegenstand verantwortlichen Personen, zu vermeiden. Das Verhältnis der Evaluationsverantwortlichen gegenüber den Auftraggeberinnen und Auftraggebern der Evaluation und anderen relevanten Gruppen ist zu Beginn des Evaluationsprozesses zu klären. Diese Rollenklärung umfasst auch Festlegungen über das Recht, Evaluationsberichte zu veröffentlichen.» (Widmer et al. 2000, 12-13; Hervorhebung durch Autor).

Während bei der Glaubwürdigkeit in erster Linie die Wahrnehmung der Unabhängigkeit bei relevanten Kreisen im Vordergrund steht, wird bei der unparteiischen Berichterstattung stärker die Ausgewogenheit der Bewertung thematisiert.

Wie äussert sich die internationale, massgeblich angelsächsische Literatur zur Unabhängigkeit? Michael Scriven (1991, 193) schreibt in seinem etablierten «Evaluation Thesaurus» unter der Rubrik «independence» folgendes:

*«Independence is only a relative notion, but by increasing it, we can decrease certain types of bias. Thus the external evaluator is somewhat more independent as the internal, the consulting medical specialist can provide a more 'independent opinion' than the family physician, and so on. But of course, both may share certain biases, and there is always the particular bias that the external or 'second opinion' is typically hired by the internal one and thus is dependent upon the latter for this or later fees, a not inconsiderable source of bias. The more subtle social connections between members of the same profession, for example, evaluators, are an ample basis for suspicion about the true independence of the second or meta-evaluator's opinion. The best approach is typically to use more than one 'second opinion' and to sample as widely as possible in selecting these other evaluators, hoping that an inspection of their (independently written) reports will provide a sense of the variation within the field from which one can extrapolate to an estimate of probable errors.»*

Scriven betont also den graduellen Charakter der Abhängigkeit, zeigt deren potenziell verzerrenden Charakter auf und verweist auf Vorgehensweisen, die geeignet sind, die Gefahr allfälliger Verzerrungen einzuschränken.

Zur Systematisierung beschreiben Ove Karlsson und Ross Connors (2006) drei Konfigurationen, wie sich die Evaluatorin oder der Evaluator bezüglich Wertefragen grundlegend positionieren lässt:

1. *the evaluator as value neutral,*
2. *the evaluator as value-sensitive, and*
3. *the evaluator as value-critical.*

Fitzpatrick et al. (2012, 70) halten dazu fest: «Most evaluators today recognize that

the first position is unrealistic. This position is one that is frequently taken by applied researchers who move into evaluation and are less familiar with the purposes of evaluation and its goals; in particular, the importance of use.» In Bezug auf diese wertneutrale Positionierung sei auch auf das in den Sozialwissenschaften stark verankerte Wert(urteils)freiheitspostulat in der Tradition von Max Weber verwiesen (Weber 1968; Parsons 1965, 50; Popper 1989, 18–21). Die zweite Position könnte man als die aufgeklärte, aber wertebeachtende Position umschreiben. In dieser Konstellation versuchen Evaluierende im Bewusstsein, dass Wertbezüge unausweichlich sind, eine möglichst ausgewogene Position der Evaluation zu bewahren. Die dritte Position schliesslich negiert den Bedarf nach Unparteilichkeit und Ausgewogenheit und sieht die Evaluation als genuin politisches Instrument, das legitimerweise zur Erreichung politischer Ziele einzusetzen ist. Oder in anderen Worten, die erste Konstellation orientiert sich am Erfordernis der Objektivität, der zweite Zugang an jenem der Transparenz, der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit und der Systematik. Die dritte Position kann sodann als relativistisch bezeichnet werden.

Die zweite Konstellation ist aufgrund unserer Erfahrung die in der Evaluationsliteratur und -praxis heute am weitesten verbreitete Haltung; ihr sind auch die obigen Aussagen von Michael Scriven verpflichtet (Scriven 1997). Die erste Position ist, wie Fitzpatrick et al. (2012, 70) festhalten, vor allem noch bei Evaluierenden anzutreffen, die stark in der traditionellen, akademischen Grundlagenforschung verhaftet sind. Die dritte Position ist weniger in der Evaluationspraxis vertreten, sondern eher noch in akademischen Kreisen mit einem ausgeprägt emanzipatorischen Verständnis der Evaluation, wie etwa die Evaluationsmodelle, die unter dem Titel *Social Agenda and Advocacy Approaches* zusammengefasst werden (Stufflebeam/Shinkfield 2007, 211–225).

E. Jane Davidson präsentiert in ihrem weit beachteten Evaluationslehrbuch fünf Kriterien zur Beurteilung von Evaluationen: «Evaluations should be evaluated on five core dimensions of merit: validity, utility, conduct, credibility, and costs.» (Davidson 2005, 205). Im Zusammenhang mit der Unabhängigkeit sind sodann die weiteren Ausführungen von Davidson zur Glaubwürdigkeit («credibility») von Interesse. Sie schreibt: «The three most important elements of credibility are (a) familiarity with the context; (b) independence, impartiality, and/or lack of conflict of interest; and (c) expertise in evaluation and in the subject matter under investigation.» (Davidson 2005, 211) Hinsichtlich der Gewichtung der Aspekte äussert sich Davidson wie folgt:

«Familiarity with the context includes having knowledge of a particular organization or program [...] or with the community that the evaluand serves [...]. Familiar-

*ity with context is particularly important when reporting to internal audiences and to the community.*

*Independence and impartiality tend to be more important if the evaluation team is reporting to external audiences or to stakeholders whose interests or viewpoints conflict with those who commissioned the evaluation. Even the appearance of a specific agenda or some conflict of interest can seriously compromise credibility. If credibility is compromised, the findings are far less likely to be used. (Davidson 2005, 211)»*

Schliesslich nimmt Davidson auch Stellung zur Bedeutung der Expertise in der Evaluation und in Sachfragen, wobei sie anmerkt, dass diese je nach Situation unterschiedlich bedeutend seien. Im Allgemeinen, so stellt sie fest, wird der Fachexpertise mehr Gewicht beigemessen als der Evaluationsexpertise. Sie verweist darauf, dass Beteiligte und Betroffene in Extremfällen die Relevanz der Evaluationsexpertise gänzlich ausser acht lassen (Davidson 2005, 212), und spricht dabei mit Michael Scriven vom «fallacy of irrelevant expertise» (Scriven 1991, 163).

Die Evaluationsliteratur enthält somit bereits zahlreiche Hinweise, die es nun im Folgenden zu systematisieren gilt. Zuerst soll im nachfolgenden Kapitel auf die generelle Relevanz der Unabhängigkeit der Evaluation eingegangen werden.

#### **4 Relevanz der Unabhängigkeit in der Evaluation**

In anderen Fachgebieten spielen Fragen der Unabhängigkeit auch eine wesentliche Rolle. Erwähnt sind hier zur Illustration die Buchprüfung (Bartlett 1993; Everett et al. 2005) oder die Justiz (O’Keeffe 1986; Rothmayr 2001, 88; Kunz 2009, 13–16; Bühlmann/Kunz 2011). Ich werde in Kapitel 6 im Zusammenhang mit konkreten Regelungen beim Bund nochmals auf verwandte Gebiete und deren Umgang mit der Unabhängigkeit zu sprechen kommen. Im Gegensatz zu diesen Fachgebieten, deren Existenzberechtigung genuin auf der Unabhängigkeit gründet, präsentiert sich die Situation im Fall der Evaluation leicht anders. Hier kann die Unabhängigkeit eine existenzielle Rolle einnehmen, muss dies aber nicht zwingend.

Die Relevanz der Unabhängigkeit in der Evaluation hängt in erster Linie von der Frage der intendierten Nutzung der Evaluation ab. Die Evaluationsliteratur (Scriven 1966; Weiss 1998, 31–33; Widmer/De Rocchi 2012, 32) unterscheidet dabei zwischen formativer und summativer Nutzung.

- **Formative Evaluationen** sind auf eine Verbesserung des Evaluationsgegenstandes, also lernorientiert ausgerichtet und wenden sich primär an Nutzende, die direkt mit dem Evaluationsgegenstand befasst sind (interne Adressaten).

- **Summative Evaluationen** sind auf einen Leistungsnachweis, also bilanzierend, ausgerichtet und wenden sich primär an Nutzende ausserhalb des Evaluationsgegenstandes wie Aufsichtsbehörden, Politik oder Öffentlichkeit (externe Adressaten).

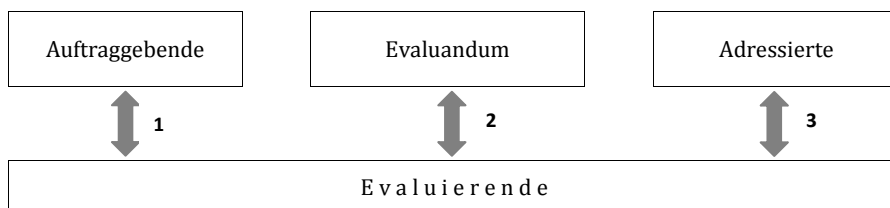
Wie in Kapitel 3 anhand der SEVAL-Standards ausgeführt, kommt der Unabhängigkeit im Zusammenhang mit der Glaubwürdigkeit einer Evaluation eine wichtige Rolle zu. Die Glaubwürdigkeit wiederum ist aber eine Eigenschaft, die nicht generell festgelegt werden, sondern sich je nach Adressat wesentlich unterscheiden kann. Die Glaubwürdigkeitserfordernisse sind bei internen Adressaten anders ausgestaltet als bei externen Adressaten. Die Unabhängigkeit erhält bei externen Adressaten einen deutlich höheren Stellenwert, während bei internen Adressaten andere Faktoren, etwa die Vertrautheit mit dem Evaluationsgegenstand, wichtiger sein können (vgl. dazu auch Fetterman 1997, 261).

Aus diesen Überlegungen lässt sich schliessen, dass eine Beurteilung der Unabhängigkeit nicht ohne Berücksichtigung der intendierten Nutzung einer Evaluation erfolgen sollte.

## 5 Konstellationen der Abhängigkeit bei Evaluationen

Bei der Beurteilung der Unabhängigkeit einer Evaluation sind verschiedene Interdependenzverhältnisse in Betracht zu ziehen. Nachstehende Abbildung 1 stellt schematisch die vier hier relevanten typischen Rollen bei einer Evaluation dar. Dabei unterscheide ich erstens die Auftraggebenden, welche die Evaluation in Auftrag geben, zweitens das Evaluandum, also den Evaluationsgegenstand mit den damit befassten Personen, drittens die Adressierten, welche mit der Evaluation und ihren Resultaten angesprochen werden sollen, sowie viertens die Evaluierenden, also jene Personen, welche die Evaluation vornehmen.

**Abb. 1: Evaluationsrollen und Interdependenzen**



Wichtig ist zu betonen, dass in Abbildung 1 Rollen dargestellt werden und nicht Akteure. Dies heisst mit anderen Worten, dass in einer konkreten Konstellation ein Akteur (sei dies eine Person, eine Personengruppe oder ein kollektiver Akteur) eine oder mehrere der Rollen übernehmen kann. Konkret bedeutet dies also, dass



bei einer Selbstevaluation zum Beispiel Evaluandum (also der Evaluationsgegenstand) und Evaluierende zusammenfallen, bei einer formativen Evaluation Evaluationsgegenstand und Adressierte etc. (vgl. zu den Evaluationstypen Widmer 2006, 87–88). Aus analytischen Gründen erscheint es aber zweckmässig, die mit vertikalen Pfeilen symbolisierten Beziehungen getrennt zu betrachten.

### **Auftraggebende – Evaluierende (Pfeil 1, vgl. dazu auch Widmer 2005)**

Dieses Verhältnis ist zumeist (und sinnvollerweise) vertraglich geregelt. Es findet eine direkte Interaktion statt, was Raum für Beeinflussungen eröffnet. Auch deswegen sind klare vertragliche Regelungen wichtig. Auftraggebende haben verschiedene Möglichkeiten, eine Evaluation zu beeinflussen (vgl. Stockmann et al. 2011, 53–59): Sie können erstens den Handlungsspielraum der Evaluierenden mittels einer entsprechenden Ausgestaltung des Pflichtenhefts steuern, etwa indem unbequeme Fragen oder problematische Elemente des Evaluationsgegenstandes ausgeklammert werden. Zweitens besteht die Möglichkeit, eine Evaluation durch eine ungeeignete Auswahl der Evaluierenden in ihrer Unabhängigkeit zu beeinträchtigen. Drittens bestehen bei der Vertragsgestaltung zahlreiche Ansatzpunkte, den Handlungsspielraum der Evaluierenden unangemessen einzuschränken. Darunter besonders wichtig erscheinen die Regelungen zur Berichtsveröffentlichung sowie solche, die geeignet sind, die Ergebnisoffenheit der Evaluation einzuschränken. Viertens haben Auftraggebende Möglichkeiten, Evaluationen im Verlauf der Durchführung zu beeinflussen, etwa durch Interventionen im Zusammenhang mit der Datenerhebung oder der Würdigung von erhobenen Informationen, aber auch durch Beeinflussung von Akteuren im Feld. Fünftens sodann bestehen bei der Diskussion der Berichterstattung zahlreiche Interventionsmöglichkeiten, welche die Unabhängigkeit der Evaluation gefährden können, namentlich die Vermeidung oder Veränderung von unerwünschten Feststellungen im Schlussbericht oder die Verhinderung der Veröffentlichung eines Evaluationsberichts. Die Evaluierenden sind gegenüber derartigen Übergriffen oder – etwas weniger dramatisch ausgedrückt – Beeinflussungen in der Regel wenig geschützt, auch wenn Möglichkeiten bestehen, dies mit geeigneten Massnahmen mitzubestimmen (vgl. Kap. 7). Und schliesslich, sechstens, ist auf den Umstand hinzuweisen, dass das Verhalten von projektweise beauftragten Evaluierenden stets auch mehr oder weniger durch den Gesichtspunkt geprägt wird, die Klienten (also die Auftraggebenden) zufriedenzustellen – nicht zuletzt auch im Hinblick auf zukünftige Projektvergaben.

## **Evaluandum – Evaluierende (Pfeil 2)**

Die Betroffenheit durch die Evaluation ist beim Evaluandum in der Regel besonders hoch. Die Evaluierenden können Entscheide beeinflussen, die von grosser Tragweite für den Evaluationsgegenstand sind. Neben grundlegenden ideologischen und moralischen Positionen stehen auch weitreichende materielle (auch finanzielle) Fragen zur Debatte. Namentlich kann eine Evaluation auch die Lebensgrundlagen der für das Evaluandum zuständigen Personen in Frage stellen. Zumeist besteht das Evaluandum nicht nur aus einem (individuellen oder kollektiven) Akteur, sondern aus dem Zusammenwirken einer Vielzahl von Akteuren mit öfters erheblich divergierenden, wenn nicht konträren Interessenlagen. In derartigen Spannungsfeldern obliegt es den Evaluierenden, die Balance zwischen den Perspektiven zu wahren, um einseitige Sichtweisen und unausgewogene Beurteilungen zu vermeiden. Hinderlich dabei ist, wenn die Evaluierenden bereits von Beginn weg als interessengebunden wahrgenommen werden oder im Verlauf der Evaluation gegenüber gewissen Akteuren eine besondere Nähe zeigen. Sind derartige Konstellationen gegeben, verlieren die Evaluation, deren Befunde und Empfehlungen wegen mangelnder Unabhängigkeit an Glaubwürdigkeit, zumindest bei einem Teil der Akteure im Evaluationsfeld. Dies kann mit sich bringen, dass die Evaluation wegen einer mangelnden Vertrauensbasis zwischen Evaluandum und Evaluation nicht nur bei der Durchführung behindert wird, sondern auch zu gewissen Informationen gar keinen Zugang erhält. Namentlich muss in solchen Fällen auch davon ausgegangen werden, dass die Evaluation (nicht nur, was die Wahrnehmung durch Dritte betrifft) unausgewogen erscheint, sondern auch die unparteiische Berichterstattung nicht gewährleisten kann, weil sachliche Verzerrungen auftreten können. Die Aufgabe besteht somit nicht nur darin, ausgewogen zu evaluieren, sondern auch dafür zu sorgen, dass die Evaluation gegenüber Dritten auch als ausgewogen erscheint (Chelimsky 1997, 59; vgl. Habermas 1992).

## **Adressierte – Evaluierende (Pfeil 3)**

Hier muss die Diskussion auf den Kreis potenzieller Nutzerinnen und Nutzer eingeschränkt werden, also auf die intendierten Adressaten und deren Evaluationsnutzung («intended use by intended users», Patton 2001, 425), weil weitere Nutzungen zwar möglich, aber nicht voraussehbar, geschweige denn plan- und steuerbar sind. Gilt eine Evaluation bei den Adressierten als eine unter Abhängigkeitsbedingungen zustande gekommene Beurteilung, werden sie diese kaum angemessen nutzen. Dabei spielt eine untergeordnete Rolle, ob die Abhängigkeit faktisch relevant ist; es genügt ein entsprechender Eindruck bei den Adressatinnen und Adressaten. Deshalb ist es für die Beurteilung der Unabhängigkeit aus-

schlaggebend, wer die Adressierten sind, weil deren Wahrnehmung der Evaluation respektive der Beziehungen zwischen den Evaluierenden und den anderen Rollenträgern (also namentlich Auftraggebende oder Evaluandum) massgeblich vom jeweiligen Standpunkt abhängt. Nicht zuletzt aus diesem Grund spielt die Funktion einer Evaluation hierbei eine zentrale Rolle. Handelt es sich um eine formative Evaluation, geht es also primär um interne Adressierte, muss die Evaluation intern (also beim Evaluandum) akzeptiert werden, während bei einer summativen Evaluation die Glaubwürdigkeit bei den aussenstehenden Adressierten sicherzustellen ist. Die Orte der Nutzung (Widmer 2006, 87–88) sind demnach der massgebliche Ort zur Beurteilung der Glaubwürdigkeit und – als Voraussetzung – der Unabhängigkeit. So wird deutlich, dass bei einer formativen Evaluation eine geringe Distanz zum Evaluandum tendenziell weniger problematisch ist als bei einer summativen Evaluation. Bei Letzterer stellt sich namentlich die Aufgabe, die Evaluation bei unbeteiligten Dritten als unabhängig erscheinen zu lassen.

Die Darstellung macht deutlich, dass die drei Beziehungstypen unterschiedlich zu beurteilen sind. Wichtig ist zudem die Frage, ob fallweise Rollen zusammenfallen. Fallen Auftraggebende, Evaluandum und Adressierte bei einer selbstbeauftragten, formativen Selbstevaluation zusammen, erübrigt sich eine Diskussion der Abhängigkeitsproblematik. In allen anderen Konfigurationen ist eine sorgfältige Klärung der Frage der Unabhängigkeit von grosser Tragweite für die Evaluationsgüte und den Evaluationserfolg.

In Kapitel 2 wurde ausgeführt, dass Abhängigkeiten stets auch wechselseitigen Charakter haben, also weniger von Dependenz also von Interdependenz auszugehen sei. In der Regel wird in der Evaluationsliteratur aber aufgrund der eindeutigen Machtverhältnisse (zulasten der Evaluierenden) die Abhängigkeit der Auftraggebenden, des Evaluandums oder der Adressierten von den Evaluierenden kaum thematisiert. Trotzdem gilt es auch diesen Punkt im Auge zu behalten.

Nach diesen Darlegungen zu Rollenkonstellationen bei Evaluationen soll im nachfolgenden Kapitel der Fokus geöffnet werden und unabhängigkeitstärkende Vorkehrungen aus anderen Gebieten im Hinblick auf einen Transfer auf die Evaluation präsentiert werden.

## **6 Vorkehrungen bei vergleichbaren Problemstellungen beim Bund**

Wie schon in Kapitel 4 kurz angesprochen, ist die Frage der Unabhängigkeit eines Agenten bei Weitem nicht nur im Kontext der Evaluation relevant. Eine

Durchsicht einschlägiger Rechtsgrundlagen des Bundes und Regelwerke verschiedener anderer Organisationen macht deutlich, dass sich erstens diese Problematik sehr häufig stellt, dass zweitens keine einheitliche Auffassung zu deren Regelung besteht und dass es sich drittens offensichtlich um einen Problemkreis handelt, der kaum alleine auf rechtlicher Ebene gelöst werden kann. Letzteres zeigt sich etwa in Fällen, bei denen zwar durchaus ein regelkonformes Verhalten attestiert wird, aber trotzdem aufgrund erodierenden Vertrauens eine Glaubwürdigkeitslücke entsteht. Von Bedeutung ist nicht ausschliesslich ein rechtskonformes Verhalten, wichtig sind auch Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Das Vertrauen kann schnell abhanden kommen und ist nur schwer wiederzugewinnen. Deswegen sind diese Fragen mit grosser Sorgfalt und mit Bedacht anzugehen.

Trotz dieser Einschränkungen können geeignete Massnahmen durchaus das Vertrauen in die Unabhängigkeit entsprechender Agenten stützen. Deswegen scheint eine Durchsicht entsprechender Regelungen wertvoll zu sein, um Hinweise auf Massnahmen zur Unterstützung der Unabhängigkeit bei Evaluationen zu erhalten. Nach dem Prinzip der Sättigung wurden entsprechende Grundlagen geprüft und darin nach möglichen Vorkehrungen gesucht. Die im Anhang zusammengestellten Regelungen enthalten unterschiedliche Elemente, welche die Unabhängigkeit der Agenten stützen sollen. Diese lassen sich wie folgt systematisieren:

#### *Regeln der Auswahl*

- Vermeidung der Kumulation von unvereinbaren Rollen
- Sachverstand, Fachkunde, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen
- einwandfreier Ruf
- paritätische Zusammensetzung

#### *Strukturelle Voraussetzungen*

- Organisationsfreiheit
- Ausstattung mit eigener Ressourcenbasis

#### *Verfahrensregeln*

- Garantie der Weisungsfreiheit
- Verfahrensfreiheit
- Möglichkeit zur Ablehnung von Aufträgen
- Bewilligungspflicht für andere Beschäftigungen
- Gewährleistung von Informationsrechten
- selbstbestimmte Evaluationskriterien

### *Verbote und Verpflichtungen*

- Verbot von Interessenbindungen zu relevanten Gegenständen
- Verbot der Befassung mit eigenen Leistungen
- Verbot der Annahme von Geschenken, Gefälligkeiten oder Vorteilen
- Verpflichtung zur Objektivität und Integrität
- Offenlegungspflicht für Interessenbindungen und (potenzielle) Interessenkonflikte

Diese Regelungen sichern jedoch die Unabhängigkeit respektive die Glaubwürdigkeit keinesfalls absolut – sie sind lediglich dazu geeignet, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Abhängigkeitsverhältnissen oder einer Glaubwürdigkeitslücke zu reduzieren. Verschiedene dieser Massnahmen sind im Kontext der Evaluation durchaus bedenkenswert und werden deswegen im nachfolgenden Kapitel aufgenommen.

## **7 Massnahmen zur Stärkung einer unabhängigen Evaluation**

Die oben aufgeführten, in anderen Feldern gebräuchlichen Vorkehrungen zur Wahrung der Unabhängigkeit sind durchaus auch für die Evaluation zu prüfen. Nachfolgend soll die Eignung verschiedener dieser wie auch weiterer Massnahmen diskutiert werden.

Die nachfolgenden Empfehlungen richten sich an alle Akteure, welche die Ausgestaltung einer Evaluation mitbestimmen, also nicht nur an Auftraggebende, sondern auch an Evaluierende und andere Stellen, welche an entsprechenden Entscheiden beteiligt sind.

### **7.1 Prüfung der Unabhängigkeitsrelevanz**

Im Unterschied zu Aktivitäten, die sich wesentlich durch die unabhängige Stellung der Agenten legitimieren, können bei Evaluationen Konstellationen auftreten, die zwar Anlass zu Zweifeln an der Unabhängigkeit der Evaluierenden bieten können, in denen dies aber nur beschränkt von Relevanz ist. Falls eine Projektevaluation darauf abzielt, durch projektinterne Lernprozesse Projektverbesserungen zu erzielen, ist in erster Linie die Glaubwürdigkeit bei den Projektbeteiligten zu beachten. Wenn diese jedoch wenig Wert auf eine unabhängige Stellung der Evaluation legen und statt dessen die Vertrautheit mit dem Projekt höhere Priorität genießt, spielt die Unabhängigkeit in diesem Fall nur eine untergeordnete Rolle. Ist jedoch die Akzeptanz der Evaluation bei Aussenstehenden (etwa bei vorgesetzten Behörden, beim Parlament oder bei der weiteren Öffentlichkeit) von Bedeutung, wie etwa bei rechenschaftsorientierten Evaluationen,

ist eine als unabhängig wahrgenommene Stellung der Evaluation ein entscheidender Erfolgsfaktor. Aus diesen Überlegungen ergibt sich eine erste Empfehlung:

### **1. Empfehlung: Triage der Unabhängigkeitsrelevanz**

Bei Evaluationen ist vorgängig zu prüfen, welche Anforderungen an die Unabhängigkeit der Evaluierenden zu stellen sind. Die Auswahl der evaluierenden Stelle ist gemäss diesen Anforderungen vorzunehmen.

Diese Relevanzprüfung ist von grundlegender Bedeutung. Die nachfolgenden Überlegungen gehen davon aus, dass die Prüfung der Relevanz zumindest eine gewisse Bedeutung der Unabhängigkeit der Evaluation aufgezeigt hat.

## **7.2 Auswahl der Evaluierenden**

Nach der Klärung der Unabhängigkeitsrelevanz stellt sich die Frage, wie die Unabhängigkeitserfordernisse bei der Auswahl der Evaluierenden angemessen berücksichtigt werden können. Hier sind – neben vielen weiteren Auswahlkriterien, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann (wie das Problemverständnis oder die Methodenkompetenz; vgl. Bundesamt für Gesundheit 1997,45; Widmer 2005, 10–16) – verschiedene für die Unabhängigkeit besonders relevante Aspekte zu betonen.

### **2. Empfehlung: Schaffung von Transparenz**

Um den für die Auswahl der Evaluierenden zuständigen Stellen überhaupt die Möglichkeit zu geben, bezüglich der Unabhängigkeit gut informierte Entscheide zu treffen, sind die für eine Evaluation in Frage kommenden Akteure (etwa im Rahmen eines Ausschreibungsverfahrens) aufzufordern, Interessenbindungen und potenzielle Interessenkonflikte bezüglich Evaluandum, Evaluationsadressierten und Auftraggebenden umfassend offenzulegen.

Bei der Beurteilung der offengelegten Interessenbindungen und potenzieller Interessenkonflikte ist einzuschätzen, inwiefern Einschränkungen einer ausgewogenen Beurteilung oder der Glaubwürdigkeit der Evaluation bei relevanten Zielgruppen zu erwarten sind. Sind problematische Interessenbindungen nicht zu vermeiden (weil keine kompetenten Evaluationsanbietenden ohne solche existieren) empfiehlt es sich, Evaluationsteams mit gemischten Interessenbindungen zusammenzustellen, um wenigstens eine ausgewogene Interessenverknüpfung zu etablieren. Daraus ergibt sich als dritte Empfehlung:

### **3. Empfehlung: Ausgewogenheit in den Interessenbindungen anstreben**

Sind keine geeigneten Evaluierende ohne relevante Interessenbindung aufzufinden, so ist zu prüfen, ob mit einer entsprechenden Zusammensetzung des Evaluationsteams ein Gleichgewicht der Interessen hergestellt werden kann.

Bei der Prüfung der deklarierten Interessenbindungen sind für bestimmte Konstellationen Ausschlusskriterien zu definieren, wie etwa die Vermeidung von Evaluationstätigkeiten nach einer Beratungstätigkeit zum gleichen Gegenstand.

### **4. Empfehlung: Festlegung von Ausschlusskriterien**

Es sind jene Konstellationen zu definieren, die bei Auswahlverfahren als zwingende Ausschlusskriterien gelten sollen.

Da die Unabhängigkeit nicht nur durch frühere oder aktuelle Interessenbindungen kompromittiert, sondern auch durch zukünftige Konstellationen (oder entsprechende Erwartungen) beeinträchtigt sein könnte, sollte bei der Vergabe von Evaluationsmandaten auch auf potenzielle zukünftige Abhängigkeiten Rücksicht genommen werden. So besteht etwa die Gefahr, dass externe Evaluierende auch im Hinblick auf zukünftige Evaluationsmandate agieren und sich deswegen in gewissen Punkten nicht frei und unbefangen äussern. Auch wenn sich diese Problematik nie völlig ausschliessen lässt, bestehen Möglichkeiten, deren Salienz zu limitieren. Hierzu geeignet erscheinen besonders die folgenden zwei Massnahmen:

### **5. Empfehlung: Feldfachlichkeit und Evaluationsfachlichkeit kombinieren**

Expertise in Evaluation stützt sich in der Regel auf zwei Fachlichkeiten, erstens auf Feldkenntnisse und zweitens auf Evaluationskenntnisse (Davidson 2005, 212; Widmer/Beywl 2009; Widmer 2012, 59–60). Feldfachlichkeit ist dabei eher Gefahren der Abhängigkeit ausgesetzt als Evaluationsfachlichkeit. Andererseits würde eine alleinige Basierung der Auswahlentscheidung auf Evaluationskenntnisse anderweitig Glaubwürdigkeitslücken provozieren, so dass eine ausgewogene Abstützung auf Feld- und Evaluationsfachlichkeit der Evaluierenden am aussichtsreichsten erscheint, um Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit der Evaluation zu gewährleisten.

### **6. Empfehlung: Diversifizierte Evaluationsteams bevorzugen**

Evaluationsteams, die in verschiedenen Feldern tätig sind, sind gegenüber Beeinflussungsversuchen in einem Feld weniger anfällig als monothematisch

ausgerichtete Evaluierende. Thematisch breiter aufgestellte Evaluierende sind eher in der Lage, das Risiko auf sich zu nehmen, vorübergehend oder dauerhaft auf potenzielle zukünftige Mandate eines Auftraggebers zu verzichten. Weiter vermeiden Auftraggebende durch eine Streuung der Evaluationsmandate auch eine einseitige Abhängigkeit von spezialisierten Evaluierenden.

### **7.3 Verfahrensregeln**

Bei der Durchführung von Evaluationen gibt es wiederum zahlreiche Ansatzpunkte, welche die Unabhängigkeit der Evaluation tangieren können. Es sollen hier fünf Vorgehensweisen hervorgehoben werden, die sich meines Erachtens besonders gut dafür eignen, die Unabhängigkeit der Evaluation zu stärken.

#### **7. Empfehlung: Distanz zwischen Gegenstand und Evaluation schaffen**

Geeignete organisatorische Vorgehensweisen sollen die Beeinflussungsmöglichkeiten von direkt am Evaluationsgegenstand Beteiligten oder an diesem Interessierten reduzieren. Evaluationsmandate sollten so weit als möglich durch Stellen verantwortet werden, die selbst nicht direkt für den Evaluationsgegenstand verantwortlich zeichnen.

#### **8. Empfehlung: Evaluationskriterien früh und verbindlich festlegen**

Die in einer Evaluation zur Bewertung beizuziehenden Evaluationskriterien sollen möglichst früh im Evaluationsprozess greifbar und verbindlich festgelegt werden, um die Gefahr zu schmälern, dass Evaluationskriterien – bei Vorliegen der Daten – so angepasst werden, dass die erwünschten Ergebnisse resultieren. Es versteht sich von selbst, dass Evaluationen ohne explizite Evaluationskriterien die Grundanforderungen an eine systematische und transparente Bewertung auf jeden Fall nicht erfüllen.

#### **9. Empfehlung: Nachvollziehbarkeit der Bewertung einfordern**

An Evaluationen soll die Forderung gestellt werden, dass Befunde und Empfehlungen nachvollziehbar dargelegt werden. Dies zwingt die Evaluierenden nicht nur zu einer systematischen und transparenten Vorgehensweise, sondern schützt auch vor unausgewogenen, tendenziösen oder nicht (respektive schwach) abgestützten Folgerungen.

#### **10. Empfehlung: Freie Publikation ermöglichen**

Evaluierende (und nicht wie häufig festgelegt die Auftraggebenden) sollen grundsätzlich das Recht (und eventuell sogar die Pflicht) haben, die interessierte Öffentlichkeit über Evaluationen und deren Befunde zu informieren.



Die Aussicht auf eine Publikation von Evaluationsberichten fördert nicht nur die Qualität der Berichte im Allgemeinen, sondern stärkt auch eine ausgewogene Bewertung.

### **11. Unabhängige Meta-Evaluation**

Die Durchführung regelmässiger, von Evaluation, Auftraggebenden, Evaluandum und Adressierten ihrerseits möglichst unabhängiger Meta-Evaluationen stärkt die Unabhängigkeit der Evaluation. Nicht zuletzt erlaubt eine Meta-Evaluation die Prüfung verschiedener der hier diskutierten Problemkreise. Schliesslich ist eine unabhängige Meta-Evaluation nicht nur dafür geeignet, die faktische Unabhängigkeit zu wahren, sondern stärkt auch die Wahrnehmung der Unabhängigkeit einer Evaluation bei Aussenstehenden.

Die angeführten elf Empfehlungen leisten meines Erachtens einen Beitrag zur Stärkung einer unabhängigen und glaubwürdigen Evaluation.

*Thomas Widmer, PD Dr. phil., Leiter des Forschungsbereichs «Policy-Analyse & Evaluation» und derzeit Gastprofessor für Schweizer Politik, Institut für Politikwissenschaft, Universität Zürich, E-Mail: thow@ipz.uzh.ch*

#### **Anmerkung**

Dieser Beitrag basiert auf einer Expertise, die vom Autor im Auftrag des Bundesamtes für Gesundheit, Fachstelle Evaluation und Forschung, erstellt wurde. Ich bedanke mich bei den zuständigen Stellen des Bundesamtes für Gesundheit für die Möglichkeit, in dieser Form den Inhalt des Gutachtens einem breiteren Kreis von Leserinnen und Lesern zugänglich zu machen. Für die Unterstützung bei der Bereitstellung der Grundlagen für diesen Beitrag bedanke ich mich bei Ariane Itin. Bei Christian Rüefli bedanke ich mich für die hilfreichen Anmerkungen zu einer früheren Fassung des Beitrags. Der Inhalt des Beitrags liegt in meiner alleinigen Verantwortung.

## Literatur

- Barlett, Roger W., 1993, A scale of perceived independence. New evidence on an old concept, *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 6(2), pp. 52–67.
- Bühlmann, Marc/Kunz, Ruth, 2011, Confidence in the judiciary. Comparing the independence and legitimacy of judicial systems, *West European Politics* 34(2), pp. 317–345.
- Bundesamt für Gesundheit (Hrsg.), 1997, Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluation, Bern, Bundesamt für Gesundheit
- Chelimsky, Eleanor, 1997, The political environment of evaluation and what it means for the development of the field, in: Chelimsky, Eleanor/Shadish, William R. (eds), *Evaluation for the 21<sup>st</sup> century*, Thousand Oaks, Sage, pp. 53–68.
- Davidson, E. Jane, 2005, *Evaluation methodology basics. The nuts and bolts of sound evaluation*, Thousand Oaks, Sage.
- Everett, Jeffery/Green, Duncan/Neu, Dean, 2005, Independence, objectivity and the Canadian CA profession, *Critical Perspectives on Accounting* 16, pp. 415–440.
- Fetterman, David, 1997, Empowerment evaluation: A response to Patton and Scriven, *Evaluation Practice* 18(3), pp. 253–266.
- Fitzpatrick, Jody L./Sanders, James R./Worthen, Blaine R., 2012, *Program evaluation. Alternative approaches and practical guidelines*, 4<sup>th</sup> ed., Boston, Pearson.
- Grossman Sanford J./Hart, Oliver D., 1983, An analysis of the principal-agent problem, *Econometrica* 51(1), pp. 7–45.
- Habermas, Jürgen, 1992, Faktizität und Geltung, Frankfurt, Suhrkamp.
- Karlsson Vestman, Ove/Conners, Ross F., 2006, The relationship between evaluation and politics, in: Shaw, Ian F./Greene, Jennifer C./Mark, Melvin M. (eds), *Handbook of evaluation. Policies, programs and practices*, London, Sage, pp. 225–242.
- Kunz, Ruth, 2009, Vertrauen in die Justiz. Der Einfluss institutioneller Unabhängigkeit, Working paper No. 28, Zürich, NCCR Democracy.
- O’Keeffe, L. Hope (1986), Administrative law judges, performance evaluation, and production standards. Judicial independence versus employee accountability, *George Washington Law Review* 54(4), p. 591.
- Parsons, Talcott, 1965, Evaluation and objectivity in social science. An interpretation of Max Weber’s contribution, *International Social Science Journal* 17(1), pp. 46–63.
- Patton, Michael Quinn, 2001, Utilization-focused evaluation, in: Stufflebeam, Daniel L./Madaus, George F./Kellaghan, Thomas (eds), *Evaluation models*, New York, Kluwer, pp. 425–438.
- Popper, Karl, 1989, *Logik der Forschung*. 9. Aufl., Tübingen, J.C.B. Mohr.
- Pratt, John W./Zechhauser, Richard, 1991, *Principals and agents*. Boston, Harvard Business School Press.
- Rothmayr, Christine, 2001, Towards the judicialisation of Swiss politics? *West European Politics* 24(2), pp. 77–94.
- Scriven, Michael, 1966, *The methodology of evaluation*, Publication #110 of the Social Science Education Consortium, Lafayette, Purdue University. Überarbeitete Fassung in deutscher Sprache erschienen als: *Die Methodologie der Evaluation*, in: Wulf, Christoph (Hrsg.), 1972, *Evaluation*, München, Piper, S. 60–91.
- Scriven, Michael, 1991, *Evaluation thesaurus*. 4<sup>th</sup> ed., Newbury Park, Sage.
- Scriven, Michael, 1997, Truth and objectivity in evaluation, in: Chelimsky, Eleanor/Shadish, William R. (eds), *Evaluation for the 21<sup>st</sup> century*. Thousand Oaks, Sage, pp. 477–500.
- Stockmann, Reinhard/Meyer, Wolfgang/Schenke, Hanna, 2011, Unabhängigkeit von Evaluationen, *Zeitschrift für Evaluation* 10(1), S. 39–67.
- Stufflebeam, Daniel L./Shinkfield, Anthony J., 2007, *Evaluation theory, models, and applications*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Weber, Max, 1968, *Methodologische Schriften*. Studienausgabe. Frankfurt, Fischer.
- Weiss, Carol H., 1998, *Evaluation. Methods for studying programs and policies*. 2<sup>nd</sup> ed., Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- Widmer, Thomas, 2005, *Leitfaden für Wirksamkeitsüberprüfungen beim Bund*, Bern, Bundesamt für Justiz.
- Widmer, Thomas, 2006, Qualität der Evaluation – Wenn Wissenschaft zur praktischen Kunst wird, in: Stockmann, Reinhard (Hrsg.), *Evaluationsforschung*, Münster, Waxmann, S. 85–112.
- Widmer, Thomas, 2011, Zehn Jahre Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL-Standards), *Schweizerische Zeitschrift für Kriminologie* 10(2), S. 23–30.
- Widmer, Thomas, (2012), Evaluation im transdisziplinären Spannungsfeld. *Soziologische Revue* 35(1), S. 53–62.
- Widmer, Thomas/Beywl, Wolfgang, 2009, Divergente Entwicklungspfade der Evaluation, in: Widmer, Thomas/Beywl, Wolfgang/Fabian, Carlo (Hrsg.), *Evaluation. Ein systematisches Handbuch*, Wiesbaden, VS Verlag, S. 509–527.
- Widmer, Thomas/De Rocchi, Thomas, 2012, *Evaluation: Grundlagen, Ansätze und Anwendungen*, Zürich, Rüegger.
- Widmer, Thomas/Landert, Charles/Bachmann, Nicole 2000, *Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL-Standards)*, Bern/Genève, SEVAL.
- Williamson, Oliver E., 1975, *Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications*, New York, Free Press.
- Williamson, Oliver E., 1998, The institutions of governance. *American Economic Review* 88(2), pp. 75–79.

## Anhang: Liste der konsultierten Rechtstexte und anderer Quellen

Nachstehende Liste erhebt weder den Anspruch, vollständig zu sein, noch die wichtigsten Grundlagen zu enthalten. Vielmehr wurde angestrebt, die Reichhaltigkeit bestehender Vorkehrungen aufzufinden.

**Tabelle 1: Bundesgesetze und Verordnungen des Bundes**

<i>Regelungsgegenstand</i>	<i>Grundlage</i>
Revisionsstelle	Obligationenrecht (OR; SR 220), Art. 728
Datenschutzverantwortlicher	Bundesgesetz vom 19. Juni 1992 über den Datenschutz (DSG; SR 235.1), Art. 26 & 26b
	Verordnung vom 14. Juni 1993 zum Bundesgesetz über den Datenschutz (VDSG; SR 235.11), Art. 12b
Eidgenössische Kommunikationskommission (ComCom)	Fernmeldegesetz vom 30. April 1997 (FMG; SR 784.10), Art. 56
Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK)	Finanzkontrollgesetz vom 28. Juni 1967 (FKG; SR 614.0), Art. 1
ENSI-Rat	Bundesgesetz vom 22. Juni 2007 über das Eidgenössische Nuklear-Sicherheitsinspektorat (ENSIG; SR 732.2), Art. 6 & 18
	Verordnung vom 12. November 2008 über das Eidgenössische Nuklearsicherheitsinspektorat (ENSIV; SR 732.21), Art. 4, 4a & 4b
Kommission für nukleare Sicherheit	Bundesgesetz über das Eidgenössische Nuklear-Sicherheitsinspektorat (ENSIG; SR 732.2), Art. 70b & 71
SRG-SSR	Bundesgesetz vom 24. März 2006 über Radio und Fernsehen (RTVG; SR 784.40), Art. 6, 31 & 69
Unabhängige Beschwerdeinstanz (UBI) für Radio und Fernsehen	Bundesgesetz vom 24. März 2006 über Radio und Fernsehen (RTVG; SR 784.40), Art. 82 & 84
Experte für berufliche Vorsorge	Verordnung vom 18. April 1984 über die berufliche Alters-, Hinterlassenen und Invalidenvorsorge (BVV 2; SR 831.441.1), Art. 40
Eidgenössische Spielbankenkommission	Spielbankengesetz vom 18. Dezember 1998 (SBG; SR 935.52), Art. 46
	Spielbankenverordnung vom 24. September 2004 (VSBG; SR 935.521), Art. 97

**Tabelle 2: Richtlinien, Empfehlungen und Regeln verschiedener Organisationen**

<i>Regelungsgegenstand</i>	<i>Grundlage</i>
Expert/-innen der wissenschaftlichen Politikberatung	Empfehlungen der Akademien der Wissenschaften Schweiz an Forscherinnen und Forscher («Unabhängigkeit sichern»)
Mediator/-innen	Berufsregeln für MediatorInnen. Schweizer Dachverband Mediation («2. Unabhängigkeit, Transparenz und Verzicht auf spätere Vertretung»)
Wirtschaftsprüfer/-innen und SteuerexpertInnen	Richtlinien zur Unabhängigkeit. Treuhandkammer, Schweizerische Kammer der Wirtschaftsprüfer und Steuerexperten, Art. 1
Ombudsstelle Postfinance	Schlichtungsreglement der Stiftung Ombudsman PostFinance, Art. 1
Verwaltungsrat der SBB	Anforderungsprofil für den Verwaltungsrat der SBB AG («b. Anforderungen an die einzelnen Mitglieder»)
Anlageexpert/-innen	Richtlinien zur Unabhängigkeit und zum Umgang mit Interessenkonflikten des Schweizerischen Verbands der Anlageexperten und Investment-Consultants in der Beruflichen Vorsorge («2. Interessenkonflikte», «3. Unabhängigkeit»)
Lotterie- und Wettkommission (Comlot)	Interkantonale Vereinbarung über die Aufsicht sowie die Bewilligung und Ertragsverwendung von interkantonal oder gesamtschweizerisch durchgeführten Lotterien & Wetten, Art. 5 (inkl. Bericht der Fachdirektorenkonferenz Lotteriemarkt und Lotteriegesetz (vom 7. Januar 2005))